

## RELACIONES LABORALES CON SINDICATOS O GREMIOS LABORALES RETOS Y OPORTUNIDADES GREMIALES EN LAS UNIVERSIDADES. AREA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

Por [Analia Vecchi Pomphile](#)

Publicado el 11/08/06

Indexado en [Otros conceptos de Economía](#) - [Consulte todo el directorio temático](#)

### Resumen

El liderazgo efectivo desde el posicionamiento y desde la óptica de la figura de "Outsourcer de Recursos y Servicios de Información de Bibliotecas" La desmitificación de los representantes gremiales en las Universidades. Autonomía de la Alta Gerencia para la toma de decisiones en casos de Traslados y reciclado de puestos. Propuestas y oportunidades para el Personal No-Docente desde el sector gremial.

### Outsourcing de procesos de negocio

"El outsourcing de un proceso de negocio consiste en la externalización de la gestión de alguna área o actividad de una organización a un proveedor especializado, en base a un contrato plurianual. Este acuerdo le garantiza una calidad de la prestación a través de indicadores de servicio.

Esto implica un cambio de paradigma en los clientes: delegar la gestión de los medios en beneficio de la gestión de los niveles de servicio.

La evolución de la práctica empresarial del outsourcing ha sido, claramente, creciente a lo largo de los últimos años, fundamentalmente en el terreno de los sistemas de información. Sin embargo, un nuevo fenómeno emerge en las actuaciones estratégicas de las organizaciones: la externalización de un proceso de negocio, en el que los Sistemas de Información son uno de los soportes, una de las dimensiones del negocio.

A los tradicionales motivos que han potenciado la externalización (concentrarse en las actividades principales del negocio y reducir los costes y convertir los fijos en variables) se han añadido otros que configuran un nuevo escenario de relación con los proveedores; un escenario con mayor compromiso y creatividad:

- La necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocio y prestar servicios.
- La garantía de disponibilidad de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles.
- La mejora de la eficiencia global y no sólo de determinadas tareas.

Los diversos estudios realizados al respecto reflejan que, tanto en España como en el resto de Europa, se está produciendo un cambio de cultura respecto a los procesos de externalización basado, principalmente, en la búsqueda de una aportación de mayor valor añadido estratégico en los servicios." (1)

### Definición de Sistemas de Información

"Un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes (decisiones) para desempeñar su actividad de acuerdo a su estrategia de negocio" (2)

## **Outsourcing integral**

“Si bien otros tipos de externalización se focalizan sobre algunas de las áreas o funciones propias de un departamento, el outsourcing integral implica traspasar al outsourcer la responsabilidad de ejecutar la gestión y evolución de la globalidad del servicio” **(1)**

### **La Figura de Outsourcer como Recurso para Ejercer un Liderazgo Efectivo”**

¿Cómo ejercer el liderazgo efectivo como agente externo contratado, en una Institución y un Area dada, donde la situación es muy especial y conflictiva, se producen movimientos de personal, y a posteriori reciclaje de puestos. desmembramiento de grupo, autoprotección del mismo, aislamiento, blancos laborales?

Se comienza a pensar y a trabajar desde la óptica de la figura de “outsourcer integral”**(1)** como herramienta de autoprotección del liderazgo, para el logro efectivo del posicionamiento, de un Area determinada y el establecimiento de un nuevo performance de la misma.

La posición de los gremios del personal “no-docente” y de los representantes gremiales, es salir en defensa del personal de planta, y no del personal contratado.

Desde los manejos gremiales, se intenta, en muchos casos, sin resultados positivos, la reincursión de las personas que fueron removidas de sus puestos.

¿Por qué pensar o posicionarse desde la figura de Outsourcer de Recursos y Servicios de Información Bibliotecarios?

Porque es factible concienciar al personal de planta, de forma genuina, que ésta figura desempeñada, bajo una persona “X” no pone en riesgo su actual categoría de personal de planta en las universidades, de ésta manera se canalizan los objetivos y se logra un mejor desempeño del personal a cargo.

La figura de “Outsourcer” con objetivos y funciones claras y el establecimiento de claves como “Dar respuestas” en un tiempo establecido, debe mentalizarse y adoptar una actitud tal vez un tanto distante, estrictamente laboral para el logro de sus objetivos a los que fue contratada, a fin de no herir aún más las susceptibilidades latentes en el ambiente laboral. Instaurar la idea de equipo para el logro de “X” objetivos, y de ser factible el reestablecimiento de la confianza en el entorno laboral .

### **Planteo de Algunos Retos Potables de Implementar a Fin de Lograr un Desempeño de Liderazgo Efectivo en los Entornos Laborales de la Educación Superior. Caso Bibliotecas Académicas.**

- 1) Trabajar en armonía con el personal a cargo (equipo), sin ruidos comunicacionales por la presencia gremial .
- 2) Establecer un diálogo de respeto con el sector gremial, con aportes de ideas desde el Area Gestión de Bibliotecas, sin intento de negociación, es en la mayoría de los casos de tratamiento de la Alta gerencia.
- 3) Instaurar la objetividad de los gremialistas, “impedir” la defensa de agentes y desempeño de puestos de trabajo “Per Se” .
- 4) Representatividad Idónea: Los representantes gremiales, deben ser figuras o agentes con cultura, idóneos no sólo en el arte de la retórica, sino también en la aplicación de las ideas. No sería conveniente que dichos puestos estuvieran representados por agentes conflictivos, que arrastran consigo a la masa vulnerable de las instituciones como las que ingresan por recomendación de parentesco, otros con padecimiento de enfermedades irreversibles, pasivos eternos, etc.).
- 5) Acceso a la representatividad gremial por concurso con perfil idóneo para dicho cargo.
- 6) Intento de transformación de políticas, ideas y actitudes que ejercen dichos agentes, lograr la conciliación y la negociación con la Alta Gerencia, sin llegar a la ruptura comunicacional, esto también es aplicable a casos como la figura de Outsourcer (contratos de servicios externos para cubrir determinadas falencias de Talento Humano de planta permanente institucional).

Por otro lado, figura y funciones no legisladas institucionalmente, mal vista, y con mala interpretación de sus funciones y roles por el componente no-docente.

### **Finalidad Histórica de los Sindicatos**

“Los sindicatos surgieron con la finalidad histórica de defender los derechos de los trabajadores; gracias a ello no se despiden al final de cada sexenio, como al terminar el período de Avila Camacho, cuando se despidió al 60% de los burócratas, o como en muchos municipios, donde todavía al iniciar cada trienio se despide al personal. Desafortunadamente, a través de las últimas décadas, los sindicatos se han vuelto defensores de los servidores públicos que no trabajan, y luchadores de prebendas que están muy lejos de ser derechos.

Estos vicios han surgido porque las relaciones laborales en los organismos gubernamentales no se dan como en el sector privado. Los sindicatos del primer sector, ganan poder en forma paulatina, porque los funcionarios duran poco en sus puestos; no hay continuidad entre unos y otros, y porque estos no defienden la organización como propia; de tal manera que llega el momento en que los sindicatos, toman el control de las dependencias gubernamentales.

Los sindicatos de esta naturaleza se transforman en bufetes, cuya función es abogar por los malos empleados y por la lucha de prestaciones que están lejos de representar una conjugación de los intereses institucionales e individuales. La toma casi total del poder por parte de los sindicatos, vuelve a las dependencias almacenes de seres sin valores morales (véase anexo: el precio de tener un empleo burócrata)” (3).

### **Oportunidades**

En cuanto a oportunidades se plantean las siguientes:

Desmitificar la figura de representante gremial (normalmente infunden miedo, presión psicológica por distintas vías y medios)

Los logros y beneficios salariales, no son normalmente producto de movidas gremiales, sino de decisiones ministeriales.

Concientización del personal: El agente que trabaja a conciencia, ¿necesita apoyo gremial?

Los gremios deben ser entes que favorezcan al trabajador para equilibrar la gestión gerencial y el desempeño de los agentes subordinados (no abusos)

(\*) Los representantes gremiales, deben trabajar otro tipo de ideas, acuerdos y beneficios con la alta gerencia. Por ejemplo, además de los beneficios corrientes de turismo y salud, becas de estudio, créditos rápidos, ropero (ropa en buen estado, para agentes de bajos recursos), descuentos en distintos rubros por citar un ejemplo: (materiales de construcción para viviendas o reparación y ampliación de las mismas, otros rubros) todas estas inquietudes se pueden relevar vía monitoreos personales a través de: entrevistas, encuestas, en la cuál el asociado, canalice las necesidades reales, latentes en el medio.

Los sindicatos, no deben ser sólo un apoyo en caso de apuro del agente agremiado, de mal desempeño u otros factores, como pase en Comisión de Servicios, traslados desde otras Regionales o Instituciones de Educación Superior y otros factores, sí de una necesidad real, y no de defensa, vuelvo a repetir “Per Se”.

Debe ser un medio y no un fin para canalizar distintas falencias sociales de una institución dada.

### **Estrategia de Trabajo Propuesto**

La Alta Gerencia debe monitorear permanentemente las falencias de Talento Humano existentes en su Institución.

Ante situaciones reales de cambios, se puede intentar y adoptar el paradigma Ganar/ganar o no hay trato :

“Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica -con la que todos estuvieran de acuerdo--, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: «ganar/ganar o no hay trato».

*No hay trato* significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato. Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular, porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cuando se tiene presente la opción del «no hay trato», se puede decir con honestidad: «Solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y quiero que usted gane. No pretendo hacer mi voluntad si a usted le molesta, porque finalmente ello saldrá a la superficie más adelante y provocará una retirada.

Por una parte, tampoco creo que usted vaya a sentirse bien si hace su voluntad y yo cedo. Trabajemos para conseguir un acuerdo del tipo ganar/ganar. Tratemos realmente de forzarlo. Pero si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. Tal vez en otra oportunidad podamos ponernos de acuerdo» **(4)**

En casos de “No hay trato” la Alta Gerencia debe contar con todo el aval institucional para efectuar los cambios que crea necesarios, sin interferencia del Sector Gremial

La figura del representante gremial, debe ser una persona culta, idónea y haber accedido por concurso al desempeño de sus funciones.

Debe poseer una actitud conciliadora y no desbastadora, carente de buen diálogo que quiebre la comunicación ante la expresión de una opinión divergente.

Ante cambios y reciclajes de puestos eminentes, el representante gremial deberá ser informado, y actuará en base a las circunstancias y sobre el historial del legajo del agente en cuestión.

A fin de no causar males mayores, cuando se va efectuar el cambio de un agente a otro sector, debe realizarse con ayuda y apoyo psicológico adecuado, si fuera necesario, a fin de ser menos traumática la decisión tomada por la Alta Gerencia, con el objetivo de ser conducido paulatinamente al agente .en cuestión al proceso de cambio y aceptación del nuevo puesto a desempeñar.

Asimismo, en éste proceso el representante gremial debe asumir un rol estrictamente objetivo, impersonal, de colaboración y acompañamiento si fuera necesario, a fin de reubicar a dicho agente en el cargo más potable de acuerdo a sus talentos y capacidades.

Por otro lado la Alta Gerencia, con amplias facultades para la toma de decisiones de éste tipo, debe realizar los cambios y reciclajes de puestos, que crea conveniente, en tiempo y forma, “Just in Time”. apoyado en la legislación institucional vigente del personal no-docente, de planta permanente.  
¿Y por qué ésta expresión de “Justo a Tiempo”?

El rol que debe ocupar la persona reemplazante, no es de reparar daños psicológicos, susceptibilidades ocasionadas por demoras en la toma de decisiones de cambios eminentes de realizar en puestos claves de dirección y liderazgo.

Cuando hablo de desmitificar la figura de “Representante Gremial”, significa que ésta no trae consigo la “Solución a toda la problemática que surge del personal no-docente en una comunidad universitaria dada” Esta figura es un medio y no un fin para lograr “x” beneficios sobre “x” necesidades sociales reales de dicha comunidad.

Como primera medida y a fin de lograr una aceptación a futuro de nuevos puestos de Outsourcer, si fueran necesarios, sería conveniente legislar dicha figura dentro de la estructura orgánica de las Universidades, con las mismas atribuciones que el personal de planta, sobre el personal a su cargo, sin incidencia alguna de los representantes gremiales de turno. para el desempeño de funciones y tareas, por el tiempo a convenir, con remuneraciones equivalentes a una escala “x” de categoría según funciones a desempeñar .

Entre otras atribuciones la figura de Outsourcer debe recibir informes de trámites en ascensos de categorías, pase a planta permanente de personal cargo y toda información que sea conveniente consultar e informar pertinentemente, en reuniones sectoriales propuestas a tal fin.

Por otro lado, creo conveniente que los representantes gremiales, deben canalizar las necesidades reales de los socios, vía: reuniones informales desde donde surja un "Brainstorming" o "Tormenta de Ideas" nuevos beneficios, o realizar monitoreos de necesidades factibles de llevar a la práctica.

En síntesis, acompañar no sólo haciendo política interna, sino cubrir en la medida de lo posible las falencias de los más necesitados, como ya expresé en párrafos anteriores, no sólo en el ámbito salud, turismo y recreación, sino con innovaciones como las citadas en la descripción de oportunidades (\*)

## Anexo I

### El Precio de Tener un Empleo Burócrata

"El sueño ideal de gran parte de la población es tener un empleo de gobierno, porque tendrán seguridad en el trabajo, flexibilidad para salir, muchos días de asueto y un sueldo regular, además podrán heredarlo a sus hijos o a sus familiares más cercanos.

Estas justificantes son ciertas; pocos trabajos del sector privado serán tan benévolos como el trabajo burócrata pero el costo de este beneficio es alto para el individuo, ya que desde el momento en que se le contrata tiene riesgo de perder la capacidad creativa, dejando atrás su motivación de trabajar, para entrar en el aburrimiento de esperar las vueltas del reloj para checar. Un empleado de este tipo difícilmente desarrollará otras cualidades y potencialmente se perderá en el anonimato de una masa de trabajadores que viven para un cheque quincenal.

La persona que se burocratiza es un ser humano que pierde parte de la esencia de la vida, porque el trabajo enaltece y cubre una necesidad humana. De las veinticuatro horas que tiene el día se destinan las mejores.

Desde que se levanta uno, lo que hace es función de ir al trabajo, después de que sale de él, lo que realiza también es en función del trabajo; descansa, come, y se prepara para laborar el día siguiente. Ahora bien, es durante las ocho horas del desempeño laboral en que el individuo desarrolla su capacidad, si no lo hace, la dilapida y pierde la mística de la vida misma. Cuando una persona se burocratiza, lo transmite a su entorno familiar, porque no puede ser ejemplo de trabajo y de responsabilidad. Desafortunadamente quienes asumen este juego laboral, entran en un letargo que les impide ver el vicio en que han entrado.

Un jefe de departamento enfrentará continuamente:

1. **Impotencia.** Sentimiento de culpabilidad ante los empleados que trabajan porque carece de recursos para premiarlos.
2. **Paciencia.** Coraje callado ante los trabajadores perezosos porque solo a través de la persuasión podrá dirigirlos, ya que difícilmente habrá posibilidad para castigarlos.
3. **Imposible despedir.** Jamás podrá correr a un empleado aunque sea flojo y conflictivo." (5)

## Bibliografía

1.- La Nueva Era del Outsourcing en :

<http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2004/nuevaeraoutsourcing>

2.- Sistemas de Información en :

<http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/ISOFTWAREI/Tema01.pdf>

3.- Lau , Jesús . "Administración de Personal en Organismos Burócratas : Una Valoración Subjetiva" Ponencia para las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, UNAM, México, DF, del 2 al 4 de mayo de 1990.

4.- Covey, Stephen . Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Cuarto hábito "*Pensar en ganar/ganar* Principios de liderazgo interpersonal"

5.- Lau , Jesús . "Administración de Personal en Organismos Burócratas : Una Valoración Subjetiva " Ponencia para las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, UNAM, México, DF, del 2 al 4 de mayo de 1990.

Analia Vecchi Pomphile  
Directora de Biblioteca  
Centro de Documentacion  
Facultad Regional Bahia Blanca  
Universidad Tecnologica Nacional  
Bahia Blanca  
Argentina  
Web Site Laboral: <http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar>  
[avecchi2001@yahoo.com.ar](mailto:avecchi2001@yahoo.com.ar) - [↑Volver](#)